



# Les exercices spirituels comme outils stratégiques dans la clarification de la vision stratégique : Une pratique expérimentale par des dirigeants de PME lors d'un épisode stratégique

Laurent Boule

## ► To cite this version:

Laurent Boule. Les exercices spirituels comme outils stratégiques dans la clarification de la vision stratégique : Une pratique expérimentale par des dirigeants de PME lors d'un épisode stratégique. Le management des ressources au 21<sup>ème</sup> siècle, AIMS, Jun 2025, Lille, France. hal-05101755

**HAL Id: hal-05101755**

**<https://hal.science/hal-05101755v1>**

Submitted on 6 Jun 2025

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# **Les exercices spirituels comme outils stratégiques dans la clarification de la vision stratégique : Une pratique expérimentale par des dirigeants de PME lors d'un épisode stratégique**

**Boule, Laurent**

**I A E de la Rochelle, Laboratoire EOLE**

**hexisconseil@gmail.com**

## **Résumé :**

---

C'est dans le cadre d'un projet de recherche – *work in progress* -, que cette publication s'inscrit. Elle vise à y présenter le cadre théorique ainsi que le design méthodologique. Elle explore la possibilité d'envisager les **exercices spirituels** comme des **outils de clarification stratégique**, mobilisables dans des contextes délibérément suspendus – tels que les **épisodes stratégiques** pour accompagner les dirigeants dans la formulation d'une vision stratégique plus consciente et plus incarnée. Par le prisme du champ de la **Strategy-as-Practice** (S-a-P), nous présenterons l'enquête terrain dans laquelle nous pourrions explorer ce que les dirigeants de PME disent et font quand il clarifie leur vision stratégique. Lors de cet épisode stratégique, Ils seront invités à faire usage d'outils ; d'une part, les exercices spirituels (méditation philosophique, exercices d'attention, de concentration), utilisés comme des outils au service de la réflexion, et d'autre part, les cartes cognitives employées ici pour les aider à formuler et à analyser l'évolution de leur vision stratégique. La publication propose donc un cadre conceptuel articulant les pratiques spirituelles et les activités stratégiques, soulignant leur contribution à la construction d'une praxis stratégique plus robuste et créative d'avenir et tenter ainsi d'apporter quelques éléments de réponses à la question de savoir en quoi les exercices spirituels peuvent-ils servir à clarifier la vision stratégique des dirigeants de PME ?

**Mots-clés :** S-a-P, vision stratégique, outils, exercices spirituels, dirigeant de PME

---

# **Les exercices spirituels comme outils stratégiques dans la clarification de la vision stratégique : Une pratique expérimentale par des dirigeants de PME lors d'un épisode stratégique**

## **1. INTRODUCTION**

Les dirigeants de PME font face à un environnement stratégique complexe et incertain, dont les contours du futur sont anxiogènes et ambigus. Leurs expériences récentes du futur (changement climatique, politique post-vérité, transformation numérique) ont renforcé leur perception d'une catégorie temporelle qui « doit être inconnaissable » (Tsoukas & Shepherd, 2004) et ont miné le sentiment de prévisibilité que les pratiques de planification avaient créé (Bauman, 2000, Beck, 1992, Giddens, 1994). En effet, cette façon de voir l'avenir, que l'on peut considérer comme une catégorie temporelle problématique fait suite à une période où les pratiques de planification étaient devenues sophistiquées par l'utilisation à la fois, d'outils de planification (scénarios, arbres de décisions), mais aussi de techniques statistiques pointues. Ceci avait produit et recréé le futur en tant que catégorie temporelle gérable et sous contrôle humain (Kornberger, 2013), et avaient créés un sentiment de certitude quant à l'avenir (Reckwitz, 2016). Transformée aujourd'hui en une pratique risquée et contestée (Reckwitz, 2016), les dirigeants cherchent des moyens supplétifs pour orienter leur avenir. De nouvelles pratiques, moins conventionnelles font jour pour mettre en œuvre le futur, comme l'improvisation (Weick, 1998), le travail artisanal (Bell & Vachhani, 2019), le jeu (Hjorth, 2005), les représentations théâtrales (Schreyögg & Höpfl, 2004). Ces nouvelles pratiques du futur, mettent constamment l'accent sur la tonalité du futur dans la « triade cordiale » ; chaque tonalité résonnant plus fort

que les autres dans des situations spécifiques et à des périodes différentes (Emirbayer & Mische, 1998). Elles explorent les manières spécifiques dont les dirigeants de PME produisent et mettent en œuvre le futur. Elles sont également des pratiques alternatives à la planification qui attirent l'attention sur des réseaux de pratiques interconnectées à travers lesquels les dirigeants de PME produisent et recréent de manière performative la vie sociale et organisationnelle (Feldman & Orlikowski, 2011). Les dimensions discursives, corporelles et matérielles des pratiques sociales (Reckwitz, 2002) englobent la pratique de création du futur et recouvrent entre autres, les outils stratégiques, (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), la formulation, et croquis et dessins pour la matérialité (Comi & Whyte, 2018). De telles pratiques engagent à la fois l'être, le corps et les discours. En contrepoint de ses nouvelles pratiques de création du futur, émerge un intérêt renouvelé pour des pratiques réflexives qui engagent le sujet dans un travail de soi, orienté vers la transformation de son rapport au monde, à l'action et à lui-même. Les exercices spirituels sont définis comme « des conduites, des attitudes intérieures, des actes mentaux, que le sujet pratique volontairement dans l'intention, non seulement de changer de comportement dans telle ou telle circonstance, mais aussi de modifier d'une manière définitive, si possible, sa manière de vivre et de voir le monde » (Hadot, 2002). Ils peuvent également participer à une pratique créatrice d'avenir en donnant sens et orientation à l'action stratégique en intégrant une dimension subjective, intuitive et existentielle de la décision. L'exercice spirituel est donc destiné à entraîner l'esprit et l'âme à un mode de vie philosophique, visant à une transformation intérieure mais c'est aussi un outil consacré à des fins d'amélioration et de transformation. Comme si justement souligné par Michel Foucault, les exercices spirituels peuvent être considérés comme des « petites boîtes à outils ; on pourrait aussi les penser comme le *Manuel* d'Épictète. Leur rôle est d'être tel que l'*enrichidion*, le « poignard stoïcien, de les avoir près de soi, à l'esprit, pour les utiliser » (Pavie, 2013). Cet entraînement ou cette discipline fait également écho à (Silberzahn & Rousset, 2019) qui rappellent l'intérêt de s'adonner aux

exercices spirituels pour « tuer la marionnette » qui est en soi, pour reprendre l'expression de Paul Valéry et ainsi participer à la transformation de l'organisation par le développement d'une action consciente. Dans une approche stratégique, l'outil sert à dessiner l'esquisse de conception stratégique (Dechamp et al., 2005). Le parti pris de cette publication est donc un retour aux sources, consistant à utiliser les exercices spirituels comme des objets sociomatériels afin d'éduquer les dirigeants de PME à clarifier leur vision stratégique. Elle s'inscrit donc au niveau praxéologique, ce qui correspond aux connaissances pratiques en gestion en termes de développement de la vision. Thoms et Greenberger (1995) qui ont étudié les différentes approches de développement d'une vision ont pu poser le postulat que toute personne peut apprendre à la développer. Thornberry (1997) ajoute également que la capacité à concevoir une vision peut être enseignée dans des programmes de formation et Filion (1991) insiste sur l'importance de l'autoformation visionnaire qu'il résume en trois points ; « cultiver l'imagination et réalisme, aiguïser son point de vue, et se concentrer ». Ainsi, si la vision stratégique constitue une représentation mentale orientant les choix futurs de l'organisation (Cossette, 1996 ; Filion, 1991), sa clarté repose sur la capacité du dirigeant à discriminer, hiérarchiser et formaliser ses préoccupations stratégiques dans une perspective réflexive. Or, les exercices spirituels, conçus comme des pratiques philosophiques de transformation de soi, permettent d'activer ce type de travail introspectif et critique, en facilitant l'élucidation de ce qui compte, et donc ce qui oriente. Cette publication se propose ainsi d'explorer **en quoi la pratique des exercices spirituels peut contribuer à la clarification de la vision stratégique chez les dirigeants de P.M.E., dans le cadre d'un séminaire expérimental.** Pour ce faire, elle est structurée en cinq parties : la première est consacrée à une revue de littérature interdisciplinaire posant les fondements de l'articulation entre exercices spirituels, souci de soi et technique de soi amenant le dirigeant à une attitude de « stratégie, comme manière de vivre ». Cela nous conduira dans un second temps à positionner les exercices spirituels comme des

outils stratégiques s'inscrivant dans une praxis de clarification de la vision pendant un épisode stratégique présenté en troisième partie. Nous verrons ensuite dans une quatrième partie l'intérêt d'utiliser ces outils pour obtenir une bonne vision. Pour finir, nous ferons une description du dispositif méthodologique qualitatif fondé sur une recherche-action auprès des dirigeants de PME participant à un séminaire de clarification de la vision. Nous analyserons ainsi les conditions d'émergence d'une vision clarifiée à partir des exercices pratiqués, et ce, illustrée par la mobilisation des cartes cognitives S.P.I.N.S. comme outils d'incarnation stratégique. En conclusion, nous montrerons que l'enjeu de ce travail est doublement éclairant dans la mesure où il s'agit à la fois d'interroger la fécondité stratégique des pratiques de soi et de contribuer à une meilleure compréhension des processus par lesquels les dirigeants construisent du sens dans l'action stratégique.

## **2. REVUE DE LITTÉRATURE INTERDISCIPLINAIRE POSANT LES FONDEMENTS CONCEPTUELS DE L'ARTICULATION ENTRE EXERCICES SPIRITUELS, SOUCI DE SOI, ET TECHNIQUE DE SOI « STRATEGIE COMME MANIERE DE VIVRE »**

### **2.1 LE SOUCI DE SOI AU CŒUR DE LA TRANSFORMATION**

La sagesse, qui s'identifie comme une attitude qui consiste à être conscient de la complexité du monde, à se montrer attentif aux limites de ses connaissances, à introduire la dose de doute juste, pour ne pas paralyser mais au contraire rester en alerte à l'inhabituel, enfin à valoriser la curiosité qui permet de mieux concevoir et de mieux répondre à la variété (Vidaillet, 2003), est source de résilience. Quant à Martinet, à la lumière des lectures de Spinoza et Tarde qu'elle effectue Citton, l'amène à mettre au cœur des dynamiques sociales trois sources de raretés absolues : le temps d'attention des esprits, la capacité mémorielle, l'énergie désirante (Martinet, 2009). Dans ses derniers cours au Collège de France, Michel Foucault revient sur une notion en partie oubliée depuis les Grecs, l'*epileleia heautou*. Traduite par le « souci de soi », elle permet à

Michel Foucault de développer une éthique qui vise, par la pratique, à la transformation de soi. Cette conversion est à l'image de ce jeune homme bien né, que l'on retrouve dans *Alcibiade*, (Platon, 1999) ou Aristote le confronte en lui demandant si, avant de gouverner les autres, il s'était bien d'abord soucie de lui-même. C'est que c'est tout un art de se soucier de soi, qui demande intelligence des situations et expérience humaine. Il s'agit donc d'avoir pleine possession de soi comme une citadelle. On retrouve ici une idée d'auto-finalité du souci de soi qui ne peut être autre qu'une recherche d'une certaine sagesse, d'une liberté de devenir soi. « On se soucie de soi pour se soucier de soi, à la différence avec le coaching, qui, au contraire doit permettre à l'agent de devenir, dans et pour l'entreprise, plus efficace, plus productif. Le souci de soi se déploie comme construction de toute existence, alors que le coaching doit permettre de devenir plus performant dans un cadre déterminé. » (Gros, 2007). L'entreprise sert alors de dispositif à la philosophie. Pour cela, il faut alors recourir aux « techniques de soi », que Foucault définit comme des procédures, comme il en existe sans doute dans toute civilisation, qui sont proposées ou prescrites aux individus pour fixer leur identité, la maintenir ou la transformer en fonction d'un certain nombre de fins, et cela grâce à des rapports de maîtrise de soi sur soi ou connaissance de soi par soi. (Deslandes, 2016).

## **2.2 SE SOUCIER DE SOI PAR LES EXERCICES SPIRITUELS**

Ce travail sur soi, que demande l'exercice du « souci de soi », soit une conversion, s'opère avec la réalisation d'exercices spirituels tels que les pratiquaient les stoïciens, l'essentiel n'étant pas le « discours, mais la vie, mais l'action » (Hadot, 2002). Comme le souligne (James, 1902), la conversion ne s'effectue jamais dans la douce et tranquille, mais paradoxalement en un saut risqué, au prix de la sortie d'une existence purement normative. C'est en quelque sorte une forme d'ascèse et de désobéissance, une discipline de l'assentiment, du désir et de l'action, et une volonté de trouver sa voie dans la vie ordinaire. Trouver ce qui compte, ce qui a de

l'importance (*matter*), porter de l'attention aux choses ordinaires, aux usages, avoir suffisamment de discernement pour se conduire d'une manière juste, sont les composants essentiels d'une vie bonne, d'un meilleur agir. Comme le soulignent (Silberzahn et Riot, 2019), il faut entendre par manière de vivre, « une discipline quotidienne qu'Hadot nomme exercices spirituels permettant à l'homme d'action d'affronter la complexité du réel ou encore une discipline de questionnement permanent pour agir mieux » C'est ce que résume fort bien Epictète, dans ses *Entretiens*, qui découpe l'âme en trois fonctions, trois *tipoi*, et nous donne ainsi une boîte à outil à vivre : la première est la discipline du désir où renoncer à désirer ce qui ne dépend pas de nous, la deuxième correspond à la tendance à l'action, à savoir se conduire d'une manière appropriée et pour finir la troisième, la discipline de l'assentiment, c'est-à-dire notre capacité à faire bon usage des représentations. Ainsi, quand Pierre Hadot nous invite à considérer la sagesse comme « un savoir, une conscience qui ne porte pas seulement sur des objets de connaissance, mais qui porte sur la vie elle-même, prise dans son vécu quotidien, qui porte sur la manière de vivre et d'exister », il rejoint la vision du monde en flux de Robert Chia dont l'ontologie du monde se caractérise par le mouvement incessant et un changement continu dans lequel sont pris et auquel participent les acteurs. La connaissance de soi participe activement à prendre conscience de ces marges de manœuvre et favorise à mieux clarifier la signification des événements ainsi que d'y voir plus clair sur le chemin à suivre, bref, sur la vision stratégique du dirigeant de PME.

### **2.3 LES ECOLES PHILOSOPHIQUES & LES EXERCICES SPIRITUELS**

On retrouve cette sagesse dès le début de l'humanité, à une époque où les hommes se sont évertués à vivre et à agir mieux. Jean-Pierre Vernant fait notamment référence d'un texte d'Empédocle à propos de Pythagore quant à un exercice de remémoration consistant en des techniques de contrôle du souffle chez les chamanes (Vernant, 2005). Dans l'Odyssée, Ulysse

qui est confronté au cyclope à un moment clé, s'adresse à son cœur en frappant sa poitrine, lui demandant d'être patient. Mais c'est avec la création de trois écoles, qui trouvent leur racine dans la Grèce antique et qui coexistent historiquement que va naître véritablement ce concept « d'exercices spirituels ». L'origine de celui-ci s'est construite d'une part, autour du substantif *spiritualitas* qui était employé pour traduire le grec *pneumatikos* et qui, dans un sens philosophique, s'interprète comme une mode d'être et d'autre part, autour du mot *spiritus*, « esprit » qui signifie « souffle », « vent ». La notion de spirituel s'apparente donc à ce qui touche l'âme, et la nature de l'esprit. Neutre avec celle de la foi, il s'agit davantage d'une rencontre avec sa vie intérieure en même temps que le questionnement de sa vie intime. L'exercice, c'est-à-dire un travail, est un entraînement dans un rapport à l'âme dont la visée est l'homme. Ce travail en philosophie, comme à beaucoup d'égards, le travail en architecture – est avant tout un travail sur soi-même. C'est travailler à une conception propre, à la façon de voir les choses et à ce que l'on attend d'elles. (Wittgenstein, 1990). Nous y retrouvons donc principalement l'école stoïcienne, fondée par Zénon de Citium et dont les principaux antagonistes sont Sénèque, Épictète et Aurèle. Ce courant a inspiré de nombreux philosophes dont Montaigne, Descartes ou Spinoza et met en avant la nécessité de vivre en harmonie avec la nature, ce qui signifie de comprendre l'ordre universel et de s'y conformer. La seconde école, l'épicurisme, fondée par Épicure, enseignait sa vision qui se résumait en une maxime « Les Dieux ne sont pas à craindre, la mort ne donne pas de souci, le plaisir est facile à obtenir et la douleur facile à supporter. C'est à travers ce *tetrapharmakos*, le quadruple remède, qu'il était possible d'atteindre l'ataraxie. Pour finir, la troisième école, le cynisme, fondé par Antisthène, disciple de Socrate et incarnée par Diogène privilégie la volonté comme vertu pour acquérir l'endurance, la maîtrise de soi, l'impassibilité, qualités indispensables pour celui qui veut mieux vivre ou vivre le moins mal possible. Dans chacune de celles-ci, les exercices spirituels visent à produire une conversion, une transformation de sa manière d'être, une quête de la sagesse en

quelque sorte. La philosophie est à la fois thérapeutique, puisqu'elle procure tranquillité de l'âme, libératrice, puisqu'elle développe une indépendance intérieure de l'individu, et ouverture sur une perspective universelle et holistique de la nature. (Pavie, 2009)

## **2.4 LA PRATIQUE DES EXERCICES SPIRITUELS COMME TECHNIQUE DE SOI**

Ces exercices « se ramènent finalement à deux mouvements de prise de conscience de soi, opposés et complémentaires : l'un de concentration, l'autre de dilatation de moi » (Hadot, 1995). Pour les stoïciens, qui prônaient la vigilance comme attitude fondamentale, pratiquaient un certain nombre d'exercices. On retrouvait d'une part, l'attention, les méditations et mémorisation. Il convenait à avoir « toujours sous la main » les « dogma » par une intériorisation des principes et un travail de remémorisation. En agissant sur le discours intérieur et cherchant à le maîtriser, se concentrant sur le moment présent, le pratiquant prenait le contrôle de son âme. La méditation permettait également à se préparer au pire, par la préméditation des épreuves (*praemeditatio malorum*) et à la mort. D'autre part, on retrouvait des exercices plus réflexifs dont la lecture, l'écriture, l'écoute et l'examen approfondi qui pouvaient s'apparenter à des exercices d'appropriation des principes, le discours alimentant la pratique, qui elle-même nourrissait le discours. Et enfin, la maîtrise de soi, l'accomplissement des devoirs et l'indifférence aux choses indifférentes dont les objectifs étaient ici de produire de nouvelles habitudes et de les ancrer dans le corps pour consolider la transformation effectuée. En ce sens, le rapport à soi, qui est le fondement de tout exercice spirituel est finalement déterminé comme un retour à soi, qui est aussi une expérience affective, qui envahit tout l'être et qui consiste à s'éprouver comme partie du tout (Hadot, 2004). Par le dialogue avec autrui, Socrate encourageait ses interlocuteurs à remettre en cause leur conviction, à se soumettre à un examen de conscience. Il leurs montrait l'importance à prendre « soin de soi » et il les aider à

prendre conscience de la voie à prendre pour le bien de leur âme. Le dialogue est également un exercice spirituel intérieur dans la mesure où il est un dialogue avec « soi-même ». Ce que j'écris est presque toujours un dialogue avec moi-même. Des choses que je me dis entre quatre yeux (Wittgenstein, 1990). Autrement dit, « tout exercice spirituel est dialogique, dans la mesure où il est exercice de présence authentique, à soi et aux autres. » (Hadot, 1975). Par le dialogue, il s'agit de méditer des vérités qui sont finalement, simples, presque banales, mais qui demandent néanmoins de les vivre sans cesse. Socrate répondait à l'injonction d'une définition de la philosophie : « Au lieu de la dire, je la fais voir par mes actes ». C'est que l'on ne peut être un gouvernant sans être préalablement soucieux de soi-même : il n'est ni concevable ni convenable d'être responsable sans s'être montré capable d'avoir une relation autonome par rapport à soi. A moins de se comporter comme un *stultus*, c'est-à-dire celui qui n'a pas ce souci-là : « *Celui qui est ouvert à tous les vents, ouvert au monde extérieur, c'est-à-dire celui qui laisse entrer dans son esprit toutes les représentations qui peuvent lui être offertes par le monde extérieur. Ces représentations, il les accepte sans les examiner, sans savoir analyser ce qu'elles représentent.* (Deslandes, 2013).

## **2.5 SE FORMER A LA PRATIQUE DES EXERCICES SPIRITUELS POUR DEVELOPPER DES CAPACITES D'ACTION**

Cette liberté relative s'acquiert, se développe, se renforce par le développement d'une capacité d'action et de pensée. Telle est justement l'œuvre des exercices spirituels. Cette ascèse qui est tournée vers l'action, pour qui la question n'est pas : Qui es-tu ? mais : Que fais-tu de ta vie ? Un stoïcisme où l'éthique se joue au niveau le moins élevé mais le plus important, celui des pratiques quotidiennes, où chaque jour, permettait de méditer les règles d'action quotidiennes, placées sous la conduite et la maîtrise de soi. (Deslandes, 2013). Une formation à ces pratiques, sensible aux problèmes quotidiens des dirigeants de PME devrait être largement tendue vers

l'éveil de la sensibilité aux relations et interrelations, devrait cultiver la sagacité, la réceptivité, spécialement à l'égard de contradictions et des difficultés des situations dont il s'agit pour les dirigeants de faire sens avant tout. (...) au profit d'un apprentissage indirect et d'une stratégie de relâchement des cadres de pensée ; oublier ce que l'on pense savoir afin de s'exposer plus directement au chaos du monde et à son ambiguïté fondamentale (Chia, 1994). Par conséquent, le travail quotidien du dirigeant de PME doit l'aider à faire preuve de gestion cultivée, ce qui signifie pensée flexible, apte au discernement, à la différenciation, à la hiérarchisation, à la compréhension synthétique, à la sensibilité aux différentes dimensions du fait – humain, à l'ouverture et à la tolérance, à la concentration et à l'esprit critique. (Martinet, 2006). L'intégration de la pratique des exercices spirituels, conçus comme des techniques de transformation de soi par l'attention et l'examen critique, permet de renforcer la réflexivité indispensable au travail stratégique, en écho aux analyses de Kornberger pour qui la stratégie s'accomplit non comme simple planification, mais comme une pratique sociale performative exigeant un constant travail de distanciation critique sur les cadres d'action et de signification. (Kornberger, 2017). Le stratège, qui doit développer une capacité à formuler, incarner et ajuster une orientation stratégique dans un environnement complexe et mouvant n'est donc pas seulement un décideur rationnel, mais un acteur capable d'articuler vision, action et apprentissage, en mobilisant à la fois des compétences analytiques, politiques et émotionnelles. (Dameron & Torset, 2014). Ce sang-froid ne peut se faire sans exercices réguliers qui sculptent le stratège tel que le caractérise Michel Foucault dans l'herméneutique du sujet : un athlète de l'évènement. (Pavie, 2022).

### **3. LES EXERCICES SPIRITUELS COMME DES OUTILS STRATEGIQUES DU COURANT STRATEGY AS PRACTICE**

#### **3.1 LES OUTILS STRATEGIQUES DANS LE CHAMP DE LA S-a-P**

Dans une pratique stratégique, l'outil sert à structurer l'ébauche de conception stratégique (Dechamp et al, 2005), les objets devenant ainsi vecteur de sens de l'action collective organisée (Martin et Picceu, 2007). Les processus de construction collective de sens à l'œuvre dans les organisations s'appuient ainsi sur des objets sociomatériels divers que les cartes représentatives d'un territoire (Weick, 1987), les ratios de retour sur investissement (Swieringa et Weick, 1987), les prototypes (Carlile, 2002), les représentations graphiques de tables de données (Baker et al., 2009), etc. Prendre en compte les exercices spirituels comme des outils conceptuels de clarification et de signification a pour but de compléter des recherches consacrées aux plans stratégiques (Giraudeau, 2008), ou encore aux outils du diagnostic stratégique (Dameron et Torset, 2009 ; Jarzabkowski et Spee, 2009) qui se rejoignent dans l'attention qu'ils portent au rôle des objets dans la stratégie en pratiques. L'importance de la création de sens dans l'élaboration de la stratégie (Balogun, 2011) et dans la mesure ou la vision donne une signification à ce qui est fait, c'est-à-dire donne du sens et une finalité aux actes posés (Barrere, 2006), il nous paraît utile d'analyser dans quelle mesure l'usage de ces outils, procédure de matérialité, facilite la clarification de l'avenir. En effet, au même titre que lorsqu'elles sont utilisées, - les pratiques-, par les acteurs dans une perspective compréhensive, les plans et autres représentations visuelles peuvent être assimilés à des outils de diagnostic (Garreau & Mouricou, 2012). Nous allons voir dans quelle mesure nous retrouvons ces airs de famille dans la pratique des exercices spirituels.

### **3.2 LES EXERCICES SPIRITUELS UTILISES COMME DES OUTILS STRATEGIQUES DE CLARIFICATION**

Tout d'abord, si nous considérons la philosophie comme une activité de clarification des concepts et non comme une théorie, nous rejoignons la pensée de Wittgenstein qui nous dit qu'une œuvre philosophique se compose essentiellement d'éclaircissements. Le résultat de la philosophie n'est pas de produire des « propositions philosophiques », mais le fait que les propositions deviennent claires. La philosophie doit rendre claires et délimiter nettement les propositions qui autrement sont pour ainsi dire troubles et confuses. (Wittgenstein, 2021). Parler un langage est donc une activité dont on peut comparer la diversité des outils de langage et leurs modes d'emploi. En effet, pense aux outils qui se trouvent dans une boîte à outils : Marteau, Tenailles, scie, tournevis, mètre, pot de colle, colle, pointes et vis – Les fonctions de ces objets diffèrent tout comme les fonctions des mots. (Wittgenstein, 2004). Cette vision dynamique du langage, où il ne s'agit pas seulement d'expliquer le monde, mais de travailler avec les concepts pour résoudre des problèmes spécifiques introduit l'idée que le sens des mots dépend du contexte d'utilisation. Les concepts que nous employons dans notre pensée ne sont pas rigides. Leur rôle n'est pas défini à l'avance mais dépend de ce que nous en faisons dans des circonstances données. L'usage d'un mot peut dépasser ce qui est attendu, comme un outil qui peut servir à autre chose que sa fonction primaire. C'est ce que Wittgenstein veut dire dans sa notion de jeu de langage où il montre que le langage est « tissé dans l'action », et les individus ne se contentent pas de désigner des objets avec des mots. (Mantere, 2012). Ainsi, même si les exercices spirituels peuvent être considérés comme une pratique destinée à opérer un changement radical de l'être (Hadot, 1995), une perspective de conduite de changement intérieur en somme, ils peuvent également être interprétés, comme dans un sens fonctionnel, suggérant un usage intentionnel des exercices comme moyens. Cette interprétation se retrouve par exemple dans son ouvrage « qu'est-ce la philosophie antique » quand il évoque « de même

pour Aristote, la discussion des problèmes est finalement plus formatrice que leur solution. Dans ses cours, il montre de façon exemplaire par quelle démarche de pensée, par quelle méthode, on doit rechercher les causes des phénomènes dans tous les domaines de la réalité » (Hadot, 1995). Il en est de même quand il dit que le rôle du dialogue écrit consiste tout d'abord à apprendre à pratiquer précisément les méthodes de la raison, méthodes dialectiques et aussi géométriques, qui permettront de maîtriser en tous domaines l'art de la mesure et de la définition. (Hadot, 1995). Plus récemment, on retrouve cette notion de son propre soi comme outil dans la théorie U de Scharmer qui se pose comme question « comment suis-je capable de changer le lieu intérieur à partir duquel j'agis ? en vue de se détacher de ses habitudes et croyances et acquérir une vision plus holistique (Scharmer, 2012). On retrouve également cette notion d'outils dans « les techniques de soi » de Foucault où l'individu qui les pratique plonge dans l'immanence de la société pour dire Non, pour refuser toute habitude irréfléchie, toute convention donnée pour acquise, toute relation de pouvoir qui trouve inacceptable et pour « vivre-vrai », ou faire preuve de *parrêsia*. (Lorenzini, 2020). Il ne s'agit pas d'avoir des comités Théodule ou des organismes de régulation qui viendraient cadrer à posteriori. C'est le décideur, l'individu qui doit se doter d'outils philosophiques pour mieux décider. (Pavie, 2024). (Besson et Mahieu, 2006) quant à eux, mettent l'accent sur le rôle transformateur de l'interaction dialogique s'effectuant dans un milieu organisé et se déroulant dans le temps. Cela rejoint (Foucault, 1975) qui donne une place centrale au discours accompagnant la pratique et à ses effets sur la subjectivité et les identités des praticiens. Cela conforte certaines recherches qui tentent à montrer en quoi les « moments saisissants », définis comme un moment unique, spécial, qui se produit soudainement au cours d'un dialogue, où quelque chose d'absolument extraordinaire, d'absolument nouveau et unique, qui survient spontanément (Shotter et Katz, 1999), jouent un rôle clé dans l'émergence de nouveauté et de changements profonds. Comme le montre également Cunliffe (2001), ces moments que l'on peut se remémorer encore et encore,

indiquent que le caractère durable de ces moments vient aussi de ce qu'ils peuvent susciter des engagements importants pour le futur. Dans cette perspective, clarifier sa vision stratégique, ce n'est pas énoncer une projection future, mais donner forme à une manière d'habiter le présent. Il s'agit pour le dirigeant de sortir des représentations toutes faites de la réussite, de la croissance ou du leadership, pour élaborer une manière propre, singulière et responsable d'agir. Cela peut se traduire par une mobilisation personnelle des catégories, des exercices et des capacités à mettre en œuvre (*Table 1*) en fonction d'une certaine esthétique de l'agir débouchant sur des formes uniques de clarification de soi.

**Table 1** Catégories des exercices spirituels

| Catégories  | Exercices                                                                                                                                                                                           | Attitudes, comportements, capacités à mettre en œuvre                                                                                                          |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La pensée   | Méditation, maîtrise des passions, préparation aux épreuves, exercice de la mort, l'examen de soi, discipline des représentations, direction de conscience, exercices du regard et de l'imagination | Imagination,<br>Réflexivité<br>Maîtrise de soi<br>Dialogue intérieur<br>Gestion de désirs<br>Recentrage sur l'essentiel<br>Manière de voir<br>Regard d'en haut |
| L'attention | Concentration sur soi-même, délimitation du présent, attention au particulier                                                                                                                       | Vigilance,<br>Concentration, discipline<br>Discernement<br>Recentrement sur soi<br>Retour à l'ordinaire<br>Attention au moment présent                         |
| La parole   | La lecture, l'écriture, comme pratique de soi, l'art de l'écoute, le dialogue, la conversation perfectionniste, <i>parrêsia</i>                                                                     | La mémoire<br>Authenticité<br>Vérité,<br>Lenteur<br>Écoute<br>Signification, sens                                                                              |
| Le corps    | Usage des plaisirs, dépouillement cynique, entraînement physique, diète,                                                                                                                            | Exercices corporels<br>Discipline de vie (marche...)<br>Simplicité<br>Nourriture                                                                               |
| L'altérité  | Non conformisme, excentricité                                                                                                                                                                       | Courage<br>Confiance en soi<br>Ouverture à plus grand que soi                                                                                                  |

**Formes de  
clarification de  
soi**

## **4. PRAXIS DE CLARIFICATION DE LA VISION STRATEGIQUE PENDANT UN EPISODE STRATEGIQUE PAR DES DIRIGEANTS DE PME**

### **4.1 LA PRAXIS DES EPISODES STRATEGIQUES**

Hendry et Seidl (2003) ainsi que Regnier (2003) conçoivent certaines pratiques stratégiques – telles que les épisodes stratégiques ou la distance entre centre et périphérie – comme des espaces de suspension partielle de l'ordre organisationnel établi. Ces interstices favorisent une réflexion disponible et inventive des acteurs sur leurs façons de faire, et, par conséquent, stimulent leur transformation. Dans ce contexte, les « *awaydays* » peuvent être interprétés comme des épisodes stratégiques, définis par une séquence d'événements circonscrite qui suspend, au moins temporairement, les contraintes de la structure organisationnelle et des pratiques communicationnelles routinières. L'introduction d'un épisode stratégique marque ainsi une transition d'un contexte opérationnel et routinier à un cadre stratégique exceptionnel, temporaire, et ambigu, propice à une spontanéité accrue et à une introspection critique de la pratique en cours. Cette dynamique inscrit la stratégie dans une vision plastique et malléable des pratiques, où les acteurs peuvent, par des pratiques de « ponctuation », transcender la routine quotidienne. Ces pratiques permettent aux acteurs, en tant qu'individus insérés dans divers systèmes sociaux et pratiques, de reconstruire et d'adapter leur action stratégique en fonction de leurs intérêts et des problèmes du moment. Cette perspective s'inscrit dans une approche du praticien stratège, où la réflexivité joue un rôle central : elle requiert non seulement une capacité d'abstraction vis-à-vis de l'action en cours mais aussi une habilité à composer avec la diversité des matériaux disponibles pour résoudre les défis auxquels il fait face. Dans ses moments de suspension, la pensée devient un ajournement de l'action immédiate (Dewey, 1938) au cours desquels le dirigeant « s'efforce d'en tirer un certain sens, il réfléchit aussi sur les évidences implicites dans ses actions, évidence qu'il se remémore, qu'il critique, restructure et incorpore

dans ses actions ultérieures » (Schön, 1994). Nous retrouvons ici le conseil d'Athénodore qui voyait la plus grande des vertus dans l'accomplissement de tâches publiques, tout en prônant la « retraite » lorsque se présentaient de trop graves difficultés. Il voyait dans l'*otium*, un autre moyen de s'engager (Sénèque, 2003). Adopter en quelque sorte, un regard d'en haut, c'est faire un pas de côté, c'est changer radicalement sa façon de voir et ainsi revenir dans le monde avec un nouveau regard.

#### **4.2 LES « AWAYDAYS » COMME DES MOMENTS DE PRATIQUES SOCIALES POUR DIRIGEANTS DE PME**

La stratégie comme pratique (Strategy-as-Practice), se concentre sur les jeux locaux et sur les activités quotidiennes concrètes, qui sont susceptibles d'influencer la structure organisationnelle elle-même. La reconnaissance que la stratégie est une expérience vécue (Samra-Fredericks, 2003,2005) est donc intégrée à la notion même de Stratégie en tant que Pratique qui considère la stratégie comme quelque chose que les individus font dans les organisations. Nous considérons dans notre étude que les épisodes stratégiques font partie intégrante de ce que font les individus dans les organisations dans la mesure où la pratique des exercices spirituels peuvent être assimilés à l'utilisation d'un jeu de langage. Il s'agit de se dire une phrase, provoquer un effet, soit chez les autres, soit en soi-même, donc dans certaines circonstances et dans un certain but. (Hadot, 2001). Par conséquent, ils sont ancrés dans des contextes sociaux spécifiques, et non dans une quelconque essence universelle de la nature humaine. [...] il considère ces jeux comme « anthropologiques », fondés sur des contextes situés, plutôt que sur la nature humaine fondamentale (Mantere, 2012). Et donc, même si le découplage temporaire de l'ordre routinier, qui favorise l'émergence d'idées nouvelles, créait un éloignement et peut limiter la réintégration de ces idées dans les pratiques existantes, (Hendry et Seidl, 2003) notent d'ailleurs que le processus de « recouplage » est, par nature,

restreint, il s'inscrit fondamentalement dans le cours de la pratique stratégique du dirigeant de PME. Nous sommes conscients que certains travaux, s'inscrivant dans la notion de « pratique sociale », interrogent l'idée d'une réflexivité omnipotente opérant au-dessus de la pratique, et bien que cette notion permette l'émergence et la recréation continue des pratiques (Brown et Duguid, 1991), ils soulignent que cette plasticité est principalement façonnée par les interactions et conversations collectives des acteurs confrontés à des problèmes partagés, enrichies par les expériences passées, plutôt que par une réflexion individuelle isolée.

#### **4.3 LES DIRIGEANTS DE P.M.E. DANS CE CONTEXTE**

Cependant, dans notre contexte particulier, celui des dirigeants de PME, définie comme une entreprise de moins de 250 salariés, détenue majoritairement par un dirigeant, ils jouent un rôle prééminent dans cette formulation des préoccupations organisationnelles, influençant significativement la perception collective. De plus, de nombreuses recherches montrent que l'environnement décisionnel des dirigeants de PME est marqué par une complexité plus élevée que celui des autres membres de l'organisation (Jacques, 1989). Dotés d'une liberté d'expression étendue, les dirigeants choisissent leurs interlocuteurs, les lieux, les moments et le contenu de leurs interactions (Déry, 1990), ce qui leur permet d'influer directement sur les priorités des autres acteurs. Lors de la formulation de préoccupations stratégiques, notamment les préoccupations du futur, le dirigeant opère une synthèse entre structure et flexibilité, entre passé et avenir, entre centralité et périphérie (Weick, 1998). Ce processus révèle la dynamique complexe et improvisée de la pensée stratégique, comparable à un bricolage cognitif. Ce concept souligne la subjectivité et l'originalité propres au dirigeant, qui crée à partir des matériaux disponibles et des spécificités de la situation présente. Ce questionnement s'inscrit dans la formulation de la stratégie comme pratique organisationnelle où le fait de poser une situation comme problème, opportunité, dilemme ou préoccupation mène à une construction de

sens (Weick, 1995). Par ce processus, le dirigeant impose une structure intelligible à ses actions et projets (Shotter, 1993), tout en puisant dans ses expériences passées et contextuelles pour orienter ses décisions. Il ne faudrait pas croire non plus que cette pratique réflexive se situe au-dessus de l'action d'une manière solitaire, en effet, même « les exercices qui semblent sans équivoque solipsistes, tel que l'examen de soi ou l'écriture personnelle de notes (les *hupomnêmata*), s'avèrent en réalité plongés dans un contexte social, et l'individu qui les pratique est constamment en dialogue avec quelqu'un – d'autres philosophes dont il a lu, entendu ou appris les doctrines, des amis qui l'ont conseillé ou qu'il a conseillés, son directeur spirituel qui l'a poussé à pratiquer tel ou tel exercice, etc.... L'éthique du souci de soi, dans sa forme antique, n'est donc pas une éthique de la solitude, mais une pratique sociale à part entière » (Lorenzini, 2020). Cette retraite, dont l'objet est de travailler sur la vision stratégique, est donc au cœur d'un processus réflexif, socialement pratiqué, en vue de répondre à une préoccupation d'avenir. Il s'agit de faire preuve de réflexivité qui invite à s'interroger sur ses hypothèses, et sur la manière dont elles peuvent influencer les comportements, les relations, le langage ; elle invite à tourner le regard sur soi-même. (Cunliffe, 2020) qui permet à la fois une forme « autoréflexive » (dialogue avec soi-même, questionnement de nos croyances et de nos compréhensions de situations), et une forme de « réflexivité critique », examen des idéologies, des pratiques, des politiques et du langage normalisateurs, disciplinants et hégémoniques dans les organisations (Cunliffe, 2020). L'effort de compréhension réalisé par les dirigeants pendant ce séminaire a donc pour but de trouver la voie, l'évidence, la solution du problème que tu vois dans la vie comme le dit (Wittgenstein, 1990), c'est aussi une occasion de pouvoir s'étonner, être frappé « *being struck* » par l'inattendu. Mise en avant par Wittgenstein, ce « *being struck* » renvoie à ce sentiment qu'il y a quelque chose d'important que nous ne pouvons pas saisir sur le moment ; il implique une réponse (émotionnelle, physiologique, cognitive) spontanée aux événements permettant d'établir de nouvelles connexions, pour comprendre ce qui se déploie.

(Cunliffe, 2002). Le dirigeant de PME, par ses caractéristiques propres, peut se plonger pendant ce séminaire dans une pratique sociale réflexive qui lui permet de clarifier la situation et de créer un futur moins préoccupant.

#### **4.4 LA FORMULATION DE LA VISION STRATEGIQUE ; UN CONCEPT CLE DANS LA PRAXIS STRATEGIQUE**

La vision est la clé du succès des organisations « creating a vision is the key to organizational success » dit (Lathan, 1995) dans un article pour la revue Quality Progress. Au-delà du cadre d'actions qu'elle offre dans le moment présent par une aide à se diriger là où on le désire et par une motivation et une stimulation qu'elle procure, elle participe activement à la performance de l'entreprise. En effet, (Allali, 2004) a démontré dans une étude comparative entre les PME agroalimentaires marocaines et québécoises que les performances positives étaient étroitement associées à la clarté de la vision de leur dirigeant. Des conclusions similaires ont été démontrées dans une étude quant aux performances locales des entreprises dirigées par des visionnaires. (Mireault, 2000). Formuler une vision stratégique claire semble donc être une étape incontournable pour améliorer la performance de la PME. Le mot vision est un attribut du verbe « voir » mais avec une notion de temporalité. Il s'agit de voir dans le futur, c'est-à-dire se former une image d'un futur désirable et possible. Il s'agit de se forger une conviction sur le monde en devenir fondée sur les croyances et les valeurs. Il semblerait que le dirigeant et son intuition (style cognitif) soient le point de départ du processus lorsqu'il est question de gestion stratégique en PME (Ricard, 1992). Par conséquent, la vision stratégique n'est pas concernée par l'idée vague de prédiction du futur. Elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, fondée sur son expérience, et son intuition, concerne son habilité à construire des scénarios du futur pour son organisation (Ricard, 1992). Elle le porte à réfléchir sur ce que sera l'environnement concurrentiel de demain, à y situer son entreprise et à développer une idée centrale, stratégique,

vers laquelle il compte la diriger. (D'Amboise et Bouchard, 1990). La vision représente donc une manière de voir l'entreprise dans le futur, en fonction de ses prédispositions face aux changements. La vision permet, à la fois, d'orienter l'action en fonction des expériences et des changements et ce d'une façon réursive, mais aussi, constitue une force attractive indispensable à l'action. Elle est non seulement une représentation mentale qui oriente l'action à entreprendre, mais aussi sa cause en ce qu'elle génère l'énergie mentale suffisante pour agir en vue de l'atteindre. (Searle, 1984). Celle-ci peut donc évoluer, se transformer, se fixer et engendre systématiquement une tension à combler. Elle demande nécessairement à trouver de nouvelles ressources et à recombinaer également celles existantes. La vision peut donc être considérée comme un outil de créativité, dont la caractéristique principale est la flexibilité avec des qualités heuristiques. La vision peut donc être déterminée comme un produit cognitif d'un réseau de concepts jugés importants pour l'avenir de l'entreprise. En effet, cette définition met en évidence un système d'explications (causes et moyens) et des conséquences, (effets ou fins) qui guide les individus concernés dans l'interprétation des événements et dans les actions à entreprendre (Cossette, 1996). Pour le champ de notre étude, nous définirons donc la vision stratégique comme la représentation mentale d'un ensemble de décisions, actions, événements jugés comme possibles, impossibles, souhaitables, non souhaitables et incontournables « S.P.I.N.S. » (Phanuel, 2011).

#### **4.5 LA CARTE COGNITIVE ; UN OUTIL STRATEGIQUE CLE POUR FORMALISER LES « S.P.I.N.S »**

Mounoud, (2004), détermine la stratégie comme un ensemble de représentations de ce que sont l'entreprise, l'environnement et l'avenir que l'on souhaite, et de Tannery et Métais (2001), pour lesquels le diagnostic stratégique ne peut se passer du discours et de la verbalisation des pensées qui sont au cœur de la formulation et de la formation d'images de la réalité sur ce qu'il est ou

non possible, envisageable et désirable de faire. Comme le suggère Solé (2000), on retient les possibles, les impossibles et les non impossibles mais on leur ajoute les souhaitables et non souhaitables. La vision est donc une dynamique de vie. Elle est organique et itérative. Elle concerne plus l'orientation donnée, le chemin à prendre, le climat à créer que le but à atteindre. Elle exprime une volonté d'aller vers un certain futur. Elle est prospective et donc créative : loin d'aboutir à des certitudes elle dessine la pluralité des possibles. (Barrere, 2006). Nous retrouvons dans cette définition cette idée que ce qui est souhaitable est bon pour l'entreprise, et que conjugué avec les possibles, les actions et événements sont à considérer comme des incontournables, c'est-à-dire des chemins à ne pas manquer. La carte cognitive, quand elle est réalisée dans un climat d'entretien facilitant la qualité de la relation nécessaire à un échange sincère et authentique, notamment par la garantie de la confidentialité est un outil d'aide à la décision. Elle agit comme un miroir, reflétant les idées vers le manager, ce qui lui permet de les voir plus clairement et de les repenser (Allard-Poesi, 2017). Elle est utile pour qui cherche à structurer un problème, le communiquer et décider dans les organisations, et ne vise donc pas à représenter quelque réalité que ce soit. Cette définition retenue par (Eden, 1988 et al., in Cossette, 1994a), se prête bien à la formulation de la vision stratégique caractérisée par une problématique d'avenir. En fait, le résultat de la carte est une construction que nous pouvons définir comme une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait des représentations discursives que le sujet élabore à partir de ses représentations mentales. (Cossette et Audet, 1994).

#### **4.6 LES « S.P.I.N.S » POUR CLARIFIER LA VISION PENDANT LE SEMINAIRE EXPERIMENTAL**

Elle permet de structurer les pensées de l'individu (Rodhain, 1997) et clarifier et réorganiser des idées confuses. (Fiol et Huff, 1992). Dans le cadre de notre étude, la construction de la carte est utilisée comme un outil stratégique qui concourt à la construction de la vision, à la rendre

visible et à la formaliser. Elle sera conjointement utilisée avec les outils de « techniques de soi » favorisant la réflexivité des dirigeants de PME. Clarifier est un verbe transitif dont la définition est de rendre plus pur en éliminant les substances étrangères. Au sens figuré, il s'agit de rendre plus clair, plus facile à comprendre. C'est aussi un exercice de dissipation de toute confusion, et rendre le tout compréhensible. Cela revient à purifier les aspects pour « voir » la situation, pour la sentir comme une intuition éclairée d'un « je vois ! », une sorte de certitude, de reconnaissance de ce qui se joue dans l'avenir. Nous pouvons l'assimiler au moment de clarté, de « coup d'œil » dont parle Clausewitz ; « subitement, un ensemble particulier de références mémorisées re-viennent à l'esprit qui, parce que préparé à être disponible, parvient à les combiner avec les éléments idoines de la réalité perçue de façon que se révèle naturellement une marche à suivre (Duggan et Barbero, 2008). Développer les capacités nécessaires à la réussite de la clarification, pratiquer des exercices favorisant ces qualités, utiliser des outils pour tailler la « pureté du cristal », sont donc nécessaires. Il s'agit donc de croiser les outils stratégiques qui sont nécessaires pour la réussite (connaissances, savoir-faire, habilités, attitudes) avec l'étude du processus de formulation de la vision par le biais de la carte cognitive. En effet, dans ce cadre, introduire des exercices spirituels lors de la formulation de la vision stratégique permettrait de libérer ce qui est essentiel pour le dirigeant, en clarifiant les enjeux de la préoccupation stratégique. Cette approche vise à atténuer les rigidités et biais cognitifs liés à la stabilité identitaire du dirigeant, tout en facilitant le recouplage par une incarnation de la vision dans l'intention quotidienne après la fin de l'épisode.

## **5. LA NECESSITE DE CLARIFIER LA VISION STRATEGIQUE POUR OBTENIR UNE BONNE VISION : L'INTERET DES EXERCICES SPIRITUELS**

### **5.1 QUALITE D'UNE BONNE VISION STRATEGIQUE**

Selon Morris (1987), la qualité d'une vision stratégique repose sur des principes de clarté, de cohérence, et de communication continue, renforcés par l'engagement personnel du dirigeant. D'autres auteurs, comme Sashkin (1988), mettent en avant que les leaders traduisent leur vision par des actions cohérentes aux niveaux stratégique, tactique et personnel, créant un cadre organisationnel où leur vision trouve une expression tangible et compréhensible par tous les membres. Au-delà d'énoncer clairement une image idéalisée de ce que l'organisation devrait devenir, les dirigeants doivent être en mesure de déterminer et d'adopter eux-mêmes les valeurs, les attitudes et les comportements associés à la vision, de fixer des objectifs ambitieux mais accessibles, d'entreprendre des actions novatrices et courageuses, d'exprimer leur confiance envers les subalternes (Pépin, 2005). Il s'agit ainsi d'incarner la vision dans ses actions et ses décisions quotidiennes (Bennis et Nanus, 1985), consacrer du temps à ce qui est important. Il est essentiel que les dirigeants fassent preuve de patience, de flexibilité et de bon jugement pour écouter les suggestions et observer les réactions. (Filion et Lima, 2011). Soit une ouverture d'esprit et d'apprentissage notamment dans le processus de partage de la vision réalisée lors des conversations stratégiques. Comme le souligne (Collins et Porras, 1996), il est essentiel de savoir qui on est et d'être au clair avec ses valeurs (des principes directeurs idiosyncratiques du dirigeant) et ses objectifs fondamentaux (une étoile qui nous guide, une boussole, un idéal). Pour devenir un bon visionnaire, il convient aussi de prendre en compte ses pensées, ses sentiments, et ses sensations corporelles pour une meilleure perception et compréhension d'une situation donnée. (Parikh et al., 1996). Finalement, l'âme ne raisonne jamais mieux que quand rien ne la trouble, ni l'ouïe, ni la vue, ni la douleur, ni quelque plaisir, mais qu'au contraire elle s'isole le plus complètement en elle-même, (...) pour essayer de saisir le réel (Platon, 1958). Ces principales caractéristiques d'une bonne vision (*Table 2*) nous dessinent l'image d'un dirigeant qui serait à la fois aligné sur ses valeurs, incarné et exemplaire, sachant exprimer et communiquer sa vision avec justesse et sagesse.

**Table 2 Caractéristiques d'une bonne vision (clarification)**

| Auteurs                   | Pour avoir une bonne vision                                                                                                                                                             |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Filion, (1991)            | Cultiver l'imagination, le réalisme, aiguïser son point de vue, se concentrer                                                                                                           |
| Morris, (1987)            | Principe de clarté, de cohérence, de communication continue, renforcement de l'engagement personnel du dirigeant                                                                        |
| Sashkin, (1988)           | Actions cohérentes, expression tangible de la vision, compréhensible par tous les membres.                                                                                              |
| Pépin, (2005)             | Endosser eux-mêmes les valeurs, endosser les attitudes et le comportement associé à la vision, agir avec courage, exprimer la confiance                                                 |
| Bennis et Nanus, (1985)   | Incarnation dans ses actions et ses décisions quotidiennes                                                                                                                              |
| Filion et Lima, (2011)    | Patience, flexibilité, bon jugement pour écouter, ouverture d'esprit, amorcer et maintenir vivant le processus de communication et d'apprentissage, réfléchir pour faire toujours mieux |
| Collins et Porras, (1996) | Être au clair avec ses valeurs, Être au clair avec ses objectifs fondamentaux                                                                                                           |
| Parikh, (1996)            | Écouter ses émotions, sentiments, ses pensées                                                                                                                                           |



|                            |          |            |
|----------------------------|----------|------------|
| Clarté                     | et       | alignement |
| personnel                  |          |            |
| Expression                 |          | et         |
| communication de la vision |          |            |
| Dirigeant                  | incarné  | et         |
| exemplaire                 |          |            |
| Qualités                   | humaines | et         |
| relationnelles             |          |            |

## 5.2 LA PRATIQUE DES EXERCICES SPIRITUELS AU SERVICE D'UNE BONNE VISION

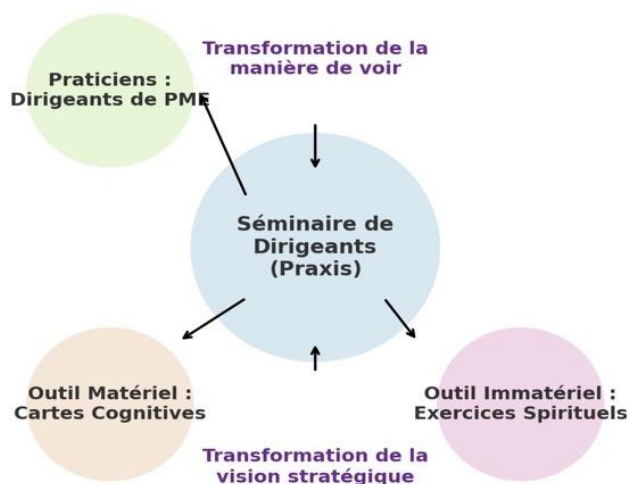
Même si la pratique stratégique consiste à se déplier, c'est-à-dire à donner forme à « la subjectivité » du dirigeant et à la rendre davantage visible à l'extérieur et donc à fixer des projets et des intentions et d'une certaine manière de lier, dans ce mouvement, à une forme d'identité (volontaire, intentionnelle), elles n'induisent pas ce travail de soi nécessaire à la liberté, les pratiques stratégiques paraissent ainsi mal armées pour constituer, en tant que telles, une forme de résistance (Allard-Poesi, 2009). Mais à contrario, il nous semble que la pratique de soi, grâce aux outils de transformation de soi, peut dans une certaine mesure aider le praticien à rendre plus expressif sa subjectivité, à la faire voir d'une manière plus authentique et plus claire. La question de la performance stratégique se pose moins en termes économiques ou de résultats qu'en termes d'apprentissage et de contrôle de l'action. Autrement dit, en essayant de comprendre quelles sont les habilités que mettent en avant les gestionnaires quand ils font de la stratégie, (...) la prise de conscience de l'existence de micro-dynamiques qui sont mises au jour dans ces travaux est susceptible de contribuer au renforcement de la réflexivité managériale en

regard de la manière dont ils font les choses (Denis et al, 2007). C'est en développant ses capacités réflexives que l'on peut acquérir un plus grand contrôle sur ce que l'on fait et ce que l'on dit. (Rouleau et al, 2007). « En effet, qu'est-ce que le sens si ce n'est ce que l'on ressent au fond de soi, dans notre esprit, ce à quoi l'on croit et pour lequel on est prêt à s'investir, s'engager, et cela pour plus grand que soi ? Autrement dit, la spiritualité est ce travail sur l'âme qui ne nous quitte pas, que l'on ne peut pas mettre dans sa poche en arrivant au bureau, c'est au contraire une contribution à sa réalisation. (...) les exercices spirituels n'ont véritablement de sens qu'à partir de la *théôria* et de la *praxis*, c'est-à-dire, d'un côté, l'apprentissage, les textes, les enseignements et les discours, et, l'autre, la mise en œuvre » (Pavie, 2024).

## **6. UNE DESCRIPTION DU DISPOSITIF METHODOLOGIQUE QUALITATIF, FONDE SUR UNE RECHERCHE-ACTION AUPRES DE DIRIGEANTS DE PME**

La conception pratique de la stratégie présuppose que la stratégie traduit ce que les individus font. La spécificité de la perspective de la pratique se trouve à l'intersection des liens entre ce qui constitue le faire stratégique (la pratique de la stratégie), les ressources qui se combinent à travers les pratiques, (les pratiques stratégiques) et les acteurs qui influent la constitution de la pratique (les praticiens), (Jarzabkowski et al., 2007). C'est ce que l'on appelle la « fabrique de la stratégie ». (Golsorkhi, 2006). La perspective de la pratique stratégique, énoncée par « *strategy-as-practice* » permet de comprendre comment les individus réalisent leurs actions en contexte, étant entendu que ces actions ne sont pas le seul fait d'une délibération, mais qu'elles s'inscrivent dans un contexte de relations sociales, de significations, de règles et de routines, de savoir-faire et d'objectifs donnant sens à l'action. (Whittington, 1996 ; Jarzabkowski, 2003 ; 2004). Ici, la pratique stratégique s'inscrit dans un contexte de séminaire expérimental où les dirigeants de PME pratiquent des exercices spirituels, c'est-à-dire des outils de clarification en vue de formuler leur vision stratégique par les cartes cognitives.

## Articulation des Pratiques, Praticiens et Transformation Stratégique



Le séminaire expérimental, qui est en cours de réalisation, n'a pas pu fournir de résultats et d'analyse pour la publication mais fait la promesse d'enseignements riches. Il a été co-construit par un formateur et moi-même en tant que chercheur dans le cadre d'une enquête terrain. Je me suis inscrit dans une posture constructiviste interprétative, fondée sur l'idée que la connaissance est coconstruite dans l'interaction entre chercheur et praticiens. J'ai engagé une approche engagée et réflexive intervenant également comme facilitateur d'un travail de clarification stratégique. Cette posture m'a amené à prendre une distance critique vis-à-vis de mes présupposés, une attitude éthique visant à respecter l'autonomie des acteurs. Formé à l'écoute « flottante », et rédigeant un journal réflexif sur mon propre travail, j'ai été vigilant pour éviter le risque de circularité dans ma recherche. Le design de cette recherche-action se couple avec une étude longitudinale dans une approche constructiviste à visée abductive. Ce séminaire va se dérouler sur une année pleine, ponctuée de trois séjours de retraite de 3 jours espacés de quelques mois à chaque fois pendant lesquels un suivi sera effectué avec chacun. Ces retraites s'effectueront dans un endroit calme, loin de l'agitation de la ville pour créer une prise de recul

indispensable à la pratique des exercices spirituels. Les quatre dirigeants de PME, qui se sont inscrits à la formation, ont les caractéristiques suivantes : ils ont tous les quatre des préoccupations d'avenir, sont dirigeants majoritaires détenant l'intégralité du capital de l'entreprise. Leur taille se situe entre 10 et 150 salariés dans des secteurs d'activité variés tels que le B.T.P, la formation et le service aux entreprises, les bureaux d'étude et la promotion immobilière. Ils vont réaliser un certain nombre de travaux en lien avec leur préoccupation de l'avenir, et la formulation de leur vision stratégique. Pour cela, ils vont utiliser les outils de clarification, c'est-à-dire une pratique d'exercices spirituels, notamment (attention, concentration, méditation philosophique, marche socratique, lecture, et dialogue). Une carte cognitive représentant le monde du dirigeant sera également réalisée à différents moments du séminaire pour en voir les évolutions dans le temps, et ce, selon l'approche préstructurée présentée plus haut par (Phanuel, 2011) sous l'acronyme « S.P.I.N.S. » Une attention particulière sera apportée à ne pas dériver dans des pratiques déviantes lors du séminaire. Nous avons donc été vigilants à protéger les stagiaires contre tout détournement sectaire. Nous avons effectué une certaine démarche notamment, signature de confidentialité, information sur les recours en cas de dérive sur des sites dédiés etc... Reconnaisant les limites méthodologiques (étude qualitative, échantillon limité) et des possibles biais liés à l'auto-perception des dirigeants, nous avons opté pour une triangulation (carte cognitive, entretien semi-directif, observations participatives) afin d'y remédier et nous utiliserons trois outils méthodologiques, à savoir les discussions de groupe (entre pairs), les journaux des dirigeants et la recherche-action pour recueillir des données pouvant donner lieu à une analyse en profondeur des pratiques des dirigeants, de susciter une engagement plus actif de la part des participants et de favoriser une meilleure utilisation du temps pour le chercheur. (Rouleau, 2006). Nous analyserons prioritairement les liens possibles entre les outils de clarification de soi, la pratique située, l'impact sur les caractéristiques d'une bonne vision, la mesure de l'amélioration de la

clarté de la vision stratégique et ses principales évolutions dans le temps et leurs causes possibles.

**Exemple :** Impact d'une méditation philosophique pendant le séminaire sur l'approfondissement d'un dilemme dans la formulation de la vision stratégique.

**Catégorie :** La pensée → **Exercices :** Méditation philosophique (1) → **Mobilisation :** Dialogue intérieur & manière de voir → **Impact possible :** Être au clair avec ses objectifs fondamentaux → **Résultat possible :** Evolution de la carte cognitive (une orientation stratégique qui était considérée comme non Souhaitable évolue vers une orientation Souhaitable.).

– (1) Exercices spirituels : Méditations philosophiques. L'exercice consiste à plonger les participants dans une réflexion profonde sur une question qui leur tient à cœur, qui les préoccupe. Les participants doivent s'installer confortablement, les yeux fermés, en prenant quelques minutes pour se détendre et se centrer sur leur respiration. Une méditation guidée est réalisée de manière à les mettre en situation de réflexion lente et introspective. Chacun est invité à laisser émerger des pensées et des ressentis, sans les juger, en se concentrant sur leur signification profonde. Puis un temps de réflexion individuel leur est consacré afin d'approfondir leur réflexion en silence avant de les consigner par écrit (idées, sentiment, doutes, résolutions). Une discussion en groupe est alors proposée pour partager et confronter ses idées pour explorer différents points de vue et enrichir leur réflexion.

## 7. CONCLUSION

La pratique de la formulation de la vision stratégique est un épisode stratégique clé dans la réussite et la performance de l'entreprise. Les exercices spirituels, en tant qu'outils ou artefacts, sont des éléments centraux de la **Strategy-as-Practice**, transformant la manière dont les dirigeants de PME naviguent dans la complexité stratégique. Cette approche de la pratique est

une opportunité pour tenter de sortir de la dualité des deux conceptions de la pratique qui sont d'une part, la conception qui suppose un individu réflexif, compétent, capable de percevoir les contradictions entre ressources, règles et schèmes des pratiques sociales auxquels il participe, et capable de les utiliser à ses propres fins et d'autre part, une pratique sociale comme accomplie et soutenue par un discours créant ses problèmes et légitimant ainsi son existence (Allard-Poesi, 2006). Ce cadre théorique peut donc faire ressortir d'une manière centrale les outils spirituels comme des artefacts permettant la clarification de la vision stratégique. En effet, l'usage de ces outils permet une ouverture vers une stratégie plus consciente et encourage les dirigeants à s'engager dans des pratiques plus réflexives et plus en accord avec les ressentis, bref, avec beaucoup plus de conscience de soi. En filigrane j'ai essayé de montrer que la philosophie soutient une bonne partie des outils et concepts utilisés en stratégie. Le dirigeant « philosophe » ne sépare pas la réflexion stratégique de son propre souci de soi, ni de la recherche de la clarté dans son agir. Il s'agit ici de ne pas viser exclusivement la performance, mais l'excellence dans l'art de vivre en situation incertaine. Chaque décision devient un lieu de discernement entre ce qui compte vraiment, ce qui peut être abandonné, ce qui peut être poursuivi. Cette recherche théorique et l'élaboration du séminaire qui en découle ambitionne à élaborer des savoirs actionnables, c'est-à-dire des savoirs issus de l'expérience des gestionnaires et dont la mise en action vise à fournir des repères pour susciter la réflexion et le questionnement de celui ou celle qui l'applique. (Rouleau et al, 2007). Il s'agit donc davantage de connaissances produites pour soutenir l'action des gestionnaires plutôt que leur proposer des modèles complexes et difficilement applicables. (Wilson et Jarzabkowski, 2004) renouant en cela à l'objectif originel des exercices spirituels. La vie spirituelle a une « fécondité pratique ». Elle nous transforme en profondeur et nous rend à la fois plus conscients et plus puissants parce que mieux accordés aux lois de la vie (James, 2001).

## Références

Allali, B. (2004). Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur Agroalimentaire, Editions Publibook Université.

Allard-Poesi, F. (2006). La stratégie comme pratique(s) : ce que faire de la stratégie veut dire, *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle, coordonné par Damon Golsorkhi, Institut Vital Roux*, Edition Vuibert

Allard-Poesi, F. (2017). Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, Hal open science, 5<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Mai 1996, Lille, France.

Allard-Poesi, F. (2009). La stratégie comme art de (se) (dé-) plier, sous la direction de Damon Golsorkhi, isabelle Huault et Bernard Leca, *Les études critiques en management, une perspective française*, Edition Presses de l'Université de Laval.

Baker, J. Jones, D.R. & J. Burkman (2009). Using Visual Representations of Data to Enhance Sensemaking in Data Exploration Tasks, *journal of the Association for Information Systems*, Vol. 10, n°7, p. 533-559.

Balogun, J. (2011). Strategizing and Sensemaking, *Academy of Management Conference*, San Antonio, 12-16 août.

Barrere, P. (2006). Les approches par la vision partagée, *Revue internationale de psychosociologie*, 2006/27, (Vol. XII), pages 158 & 175, Éditions ESKA.

Bauman, Z. (2000). *Modernité liquide*. New York : Presse politique.

Beck U. (1992). *Société du risque : vers une nouvelle modernité*. Londres : Publications SAGE.

Bell, E. & S.J. Vachhani (2019). Rencontres relationnelles et matérialité vitale dans la pratique du travail artisanal. *Études d'organisation*.

Bennis, W. & B. Nanus (1985). *Diriger : les secrets des meilleurs leaders*, InterÉditions.

Besson, P. & C. Mahieu (2006). Construction d'un acteur stratège : dialogue stratégique et transformation organisationnelle. *La fabrique de la stratégie, Une perspective multidimensionnelle*, coordonné par Damon Golsorkhi, Institut Vital Roux. Edition Vuibert.

Brown, J.S. & P. Duguid (1991). « Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation ». *Organization Science*, n°2, p. 40-57.

Carlile, P.R. (2002). « A pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. » *Organization Science*, vol.13, n°1, p. 442-455.

Chia, R.C.H. (1994). "The concept of decision: a deconstructive analysis." *Journal of Management Studies*.

Collins, J.C. & J. Porras (1996). *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?* First, 1996.

Comi, A. & J. Whyte (2018). Fabrication future et artefacts visuels : une étude ethnographique d'un projet de conception. *Études d'organisation*, 39, 1055-1083.

Cossette, P. (1996). La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : étude de cartographie cognitive. *Revue Internationale PME*. 9(1), 11-37.

Cossette, P. & M. Audet (1994). Qu'est-ce qu'une carte cognitive ? Cartes cognitives et organisation. Presses de l'Université Laval. Editions ESKA.

Cossette, P. (1994a). Les cartes cognitives et Organizations. Les presses universitaires et de Laval and Les Editions Eska, Québec.

Cunliffe, A.L. (2002). Reflexive Dialogical Practice in Management Learning, *Management Learning*, 33(1), 35-61

Cunliffe, A.L. (2011). « Crafting Qualitative Research, Morgan and Smircich 30 Years On », *Organization Research Methods*, Vol. 14 n° 4, 647-673

Cunliffe, A.L. (2020). Reflexivity in teaching and researching organizational studies, *Perspectives*, January-February, 64-69

D'Amboise, G. & S. Bouchard (1990). « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations ». Document de travail 90-02. Faculté des Sciences de l'administration, Université de Laval, Québec, janvier, 34 p.

Dameron, S. & C. Torset (2009). "Strategists in an uncertain word: Practices and tools to face tensions," *Strategic Management Society Annual conference. Session 122: "Strategizing in uncertain times"*, Washington DC.

Dameron, S., & Torset, C. (2014). *Stratégie et organisation*. Paris : Vuibert.

Dechamp, G. Goy, H. Grimand, A. Lévy, T. & F.X. De Vaujany (2005). « Gestion stratégique et perspective appropriative : comparaison des modes endogènes et exogènes ». De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion. De Vaujany F.-X (Ed.) EMS, Colombelles, p. 35-79.

Denis, J.L. Langley, A. & L. Rouleau (2007). "Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames," *Human Relations*, vol. 60, n°1, 2007, p. 179-215.

Déry, R. (1990). De l'information à l'argumentation, *L'individu dans les organisations : les dimensions oubliées*, J.-F. Chanlat (éd.), Sainte-Foy/Paris, Presses de l'Université de Laval/ESKA.

Deslandes, G. (2016). *Critique de la condition managériale*. Edition PUF.

Deslandes, G. (2013). *Essai sur les données philosophiques du management*. Edition PUF.

Dewey, J. (1993). *Logique. La théorie de l'enquête*, (première édition 1938), Paris : PUF.

Duggan, W. & M. Barbero (2008). Le merveilleux mystère de l'intuition stratégique, *Expansion Management Review*, 2008/3 (N°130), p. 2-31. Editions L'Express – Roularta.

Eden, C. (1988). *Cognitive mapping*, *European journal of Operational Research*. 36, P. 1-13.

Emirbayer, M. & A. Mische (1998). Qu'est-ce que l'agence ? *Journal américain de sociologie*, 103, 962-1023.

Feldman, M.S. & W.J. Orlikowski (2011). Théoriser la pratique et pratiquer la théorie. *Science des organisations*, 22, 1240-1253.

Filion, L.J. (1991). Visions et relations, Editions de l'Entrepreneur.

Filion, L.J. & E. Lima (2011). Le partage de la vision dans les très petites entreprises, dans *Entreprendre & Innover* 2011/1 (n°9-10), pages 7 à 20, Editions De Boeck Supérieur.

Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Paris, Gallimard, coll, Tel.

Fiol, C.M. & A.S. Huff (1992). *Maps for managers: Where are you? where do we go from here?* *Journal of Management Studies*.

Garreau, L. & P. Mouricou (2012). Sens, objets et stratégie en pratiques dans un projet immobilier, *Revue Française de Gestion* – N° 223.

Giddens, A. (1994). *Au-delà de la gauche et de la droite : l'avenir de la politique radicale*. Stanford, Californie : Stanford University Press.

Giraudeau, M. (2008). « The drafts of strategy: Opening up plans and their uses, » *Long Range Planning*, vol. 41, n°3, p. 291-308.

Golsorkhi, D. (2006). (dir.). *La fabrique de la stratégie*. Vuibert, Paris, p.219-239.

Gros, F. (2007). Le souci de soi antique chez Michel Foucault: tentative de comparaison avec le coaching contemporain; *Management et conduite de soi; Enquête sur les ascèses de la performance*, Edition Vuibert, sous la direction d'Eric Pezet.

Hadot, P. (1975). Exercices spirituels, [Annuaire de l'École pratique des hautes études](#), Année 1974 p. 25-70.

Hadot, P. (1995). Qu'est-ce que la philosophie antique? Collection Folio essais, Edition Gallimard.

Hadot, P. (2002). Exercices spirituels et philosophie antique, Paris, Albin Michel.

Hadot, P. (2001). *La Philosophie comme manière de vivre, Entretiens avec Jeannie Carlier et Arnold I. Davidson*, biblio essais, livre de poche, Editions Albin Michel S.A.

Hadot, P. (2004). *Le voile d'Isis, Essai sur l'histoire de la nature*, Folio essais, édition Gallimard.

Hendry, J. & D. Seidl (2003). « The Structure and Significance of Strategic Episodes : Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change », *Journal of Management Studies*, n°40 (1), p.175-196.

Hjorth, D. (2005). *Entrepreneuriat organisationnel : Avec de Certeau sur la création d'hétérotopies (ou d'espaces de jeu)*. *Journal d'enquête sur la gestion*, 14, 386-398.

Jaques, E. (1989). "Requisite Organization", Cason Hall, Arlington. VA and gower, Aldershot, Hants.

James, W. (1902). *The Varieties of Religious Experience: A Study in Human Nature*, New York, and London. Longmans. Green & Co. 1902.

James, W. (2001). *Les formes multiples de l'expérience religieuse*, Exergue, « les conseils essentiels de la métaphysique.

Jarzabkowski, P. (2004). « Strategy as Practice : Recursiveness, adaptation and practice-in-use », *Organization Studies*, vol.25, n°4, 2004, p.529-560.

Jarzabkowski, P. (2003). « Strategic practices : an activity theory perspective on continuity and change », *Journal of Management Studies*, vol.40, n°1, 2003, p. 23-55

Jarzabkowski, P. Balogun J. & D. Seidl (2007). « Strategizing: The challenges of a practice perspective, » vol. 60, n°1, p. 5-27.

Jarzabkowski, P. & S. Kaplan (2015). *Outils stratégiques utilisés : un cadre pour comprendre les « technologies de la rationalité » dans la pratique*. *Journal de gestion stratégique*, 36, 537-558.

Jarzabkowski, P. & A.P. Spee (2009). « Strategy-as-Practice : A review and future directions for the field », *International Journal of Management Review*, vol. 11, n°1, p. 69-95.

Johnson, G. Melin L. & R. Whittington (2003). “Micro-strategy and strategizing: Towards an activity-based-view,” *Journal of Management Studies*, vol.40, n°1, p. 1-22.

Kornberger, M. (2013). Discipliner l'avenir : sur l'étude de la politique de la stratégie. *Journal scandinave de gestion*, 29, 104-107.

Kornberger, M. (2017). *The value of strategizing: A practice perspective on strategy evaluation*.

Latham, J.R. (1995). *Visionning: the concept, trilogy, and process* Article dans *Quality Progress*. (American Society for Quality).

Lorenzini, D. (2020). Éthique et politique de soi, foucault, Hadot, Cavell et les techniques de l'ordinaire, Librairie philosophie J. Vrin.

Mantere, S. (2012). *A Wittgensteinian perspective on strategizing*, Cambridge Handbook of Strategy as Practice, Edited by Damon Golsorkhi, Rouen Business School, Linda Rouleau, HEC Montréal, David Seidl, Universität Zürich, Eero Vaara, Svenska Handelshögskolan, Helsinki, Cambridge University Press.

Martin, D.P. & C. Picceu (2007). « Outils de gestion et pilotage dynamique de l'action collective », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n°3, p.75-110.

Martinet, A.C. (2009). Management Stratégique et Libertés : pour une science noo-politique du concevable. *Management International*, volume 13, Les sciences de gestion et la question de la liberté.

Martinet, A.C. (2006). Stratégie et pensée complexe, *Revue française de gestion*, 2006/1 (N°160), 31-45.

Mireault, C. (2000), *L'influence du système de relations sur le processus visionnaire des femmes entrepreneures : une comparaison Québec-Yucatàn*, mémoire de maîtrise, HEC Montréal.

Morris, E. (1987). « Visionary and strategy ». The Journal of Business Strategy, 6 (2) : 51- 58.

Mounoud, E. (2004). *La stratégie et son double*, L'Harmattan

Parikh, J. Neubaueur F. & A.G. (1996). dans « *Developping a vision* », dans Bennis, W. G Parikh J, Lessem R, (dir.), Beyond Leadership, Edi. rév, Blackwell, p. 62-86.

Pavie, X. (2009). *L'apprentissage de Soi, Exercices spirituels de Socrate à Foucault*, Edition Eyrolles.

Pavie, X. (2013). *Exercices spirituels. Leçons de la philosophie contemporaine*, Société d'édition Les Belles Lettres.

Pavie, X. (2024). *Questions philosophiques ; Enjeux pour les organisations*, Éditions Eyrolles.

Pavie, X. (2022). *Exercices spirituels philosophiques*, Éditions PUF.

Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision, Gestion 2005/2 (Vol.30), pages 24 à 33, Editions HEC Montréal.

Phanuel, D. (2011). Représenter la vision stratégique du dirigeant de PME-PMI : cartographier ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles et ses non souhaitables. L'exemple de « DECAPIN », Revue Recherches en Sciences de gestion-Management, *Sciences-Ciencias de gestion*, n°87, p. 19-44.

Platon. (1958). *Œuvre complète*, 65d, Ed. Garnier.

Platon. (1999). *Alcibiade*. Présenté par Jean-François Pradeau, traduction par Chantal Marboeuf et Jean-François Pradeau, Edition Flammarion.

Reckwitz, A. (2016). Zukunftspraktiken. Die Zeitlichkeit des Sozialen et die Krise der modernen Rationalisation der Zukunft. Dans Reckwitz A. (Ed.), *Kreativität und soziale Praxis : Studien zur Sozial- und Gesellschaftstheorie* (pp. 115-135). Bielefeld, Allemagne : transcription.

Reckwitz, A. (2002). Vers une théorie des pratiques sociales : un développement de la théorisation culturaliste. *Journal européen de théorie sociale*, 5, 243-263.

- Régnier, P. (2003). « Strategy Creation in Practice : Adaptative and Creative Learning Dynamics », *Journal of Management Studies*, N°40(1), p.57-82.
- Ricard, N. (1992). Style d'apprentissage et style entrepreneurial : impacts sur la stratégie en PME, Mémoire inédit de DEA en Sciences de gestion, ISEM, Université de Montpellier I, 143.
- Rodhain, F. (1997). La construction et la confrontation des représentations : le cas des besoins en information. Proposition d'une méthode fondée sur la cartographie cognitive, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier II.
- Rouleau, L. (2006). Comprendre la fabrique de la stratégie à partir des récits de pratiques, *La fabrique de la stratégie*, Golsorkhi D., (dir.), Vuibert, Paris.
- Rouleau, L. Allard-Poesi F. & V. Warnier V. (2007). « Le management ; stratégie en pratiques », *Revue Française de Gestion*, 174, p. 15-24, Lavoisier, Paris.
- Samra-Fredericks, D. (2003). *Strategizing as Lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction*. *Journal of Management studies*, 40 : 141-174
- Scharmer, O. (2012). *Théorie U, diriger à partir du futur émergent*, Editeur Pearson, France.
- Sashkin, M. (1998). «The visionary leader», dans Conger, J.A., Kanungo, R.N. (dir.), *Charismatic Leadership*, Jossey- Bass, 1988, p. 122-160.
- Schön, D.A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Montréal, Editions logiques.
- Schreyögg, G. & H. Höpfl (2004). Théâtre et organisation : Introduction éditoriale. *Études d'organisation* , 25, 691-704.
- Searle, J. (1984). “ La structure de l'action”, dans *Du cerveau au savoir*, Collection ‘savoir’, Hermann Editeurs des Sciences et des Arts.
- Sénèque. (2003). De la providence, De la constance du sage, De la tranquillité de l'âme, Du loisir. Traduction et présentation de Pierre Miscevic, Edition GL Flammarion.

Shotter, J. (1993). *Conversational Realities : Constructing Life Through Language*, Londres, Sage.

Shotter, J. & A.M. Katz (1999). « Living moments » in dialogical exchanges, *Human Systems*, 9, 81-93.

Sole, A. (2000). *Créateurs de mondes, nos possibles, nos impossibles*, Editions du Rocher.

Swieringa, R.J. & K.E. Weick (1987). "Management Accounting and Action", *Accounting, Organizations & Society*, vol. 12, N°3, p. 293-308.

Silberzahn, P. & P. Riot (2019). Face à l'effondrement du champ, la stratégie comme manière de vivre, *Revue française de gestion*, Éditions Lavoisier, 2019/8 (N°285), pages 73 à 83.

Silberzahn, P. & B. Rousset (2019). *Stratégie modèle mental, cracker enfin le code des organisations pour les remettre en mouvement*, Edition Diatino.

Tannery F. & E. Metais (2001). "La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques", dans *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, coordonnée par Martinet A.C. et Thierart R-A, p. 115-138.

Thoms, P. & D.B. Greenberger (1995). « Training business leaders to create positive organizational visions of the future: Is it successful? ». *Academy of Management Journal*.

Thornberry, N. (1997). «A view about vision». *European Management Journal* (février, 1997).

Tsoukas H. & J. Shepherd (2004). *Gérer l'avenir : prospective dans l'économie de la connaissance*. Malden, MA : Blackwell.

Vernant, J.P. (2005). *Mythe et pensée chez les Grecs*, Paris, la Découverte.

Vidaillet, B. (2003). Exercice de Sensemaking, dans *le sens de l'action*, coordonné par Bénédicte Vidaillet, Préface de Karl E. Weick, Sociopsychologie de l'organisation, Institut Vital Roux, Edition Vuibert.

Weick, K.E. (1987). « Substitutes for Strategy », *The Competitive Challenge*, Teece D.J., (éd.) Ballinger.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Weick, K.E. (1998). L'improvisation comme état d'esprit pour l'analyse organisationnelle. *Science de l'organisation*, 9, 543-555.

Whittington, R. (2003). « The work of strategizing and organizing : for a practice perspective », *Strategic Organization*, vol.1, 2003, p.119-127.

Whittington, R. (1996). « Strategy as Practice », *Long Range Planning*, vol. 29, 1996, p.731-735.

Wilson, D.C. & P. Jarzabkowski (2004). « Thinking and acting strategically ; New challenges for interrogating strategy », *European Management Review*, vol. 1, p. 14-20.

Wittgenstein, L. (1990). Remarques mêlées, GF Flammarion T.E.R, Mauzerin, 1984, 1990 pour la traduction française.

Wittgenstein, L. (2004). Recherches philosophiques, Collection *TEL*, Editions Gallimard, 2004 pour la traduction française.

Wittgenstein, L. (2021). Tractatus logico-philosophicus, Traduction et édition de Christiane Chauviré et Sabine Plaud, Nouvelle traduction, Edition GF Flammarion, Paris.